

## ЛІТЕРАТУРА

1. Мних Е. В. Економічний аналіз. — К.: Навчальний центр, 2003. — 365 с.
2. Попович П. Я. Економічний аналіз діяльності суб'єктів господарювання. — Тернопіль: Економічна думка, 2004. — 415 с.
3. Савицкая Г. В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: 2-е изд., перераб. и доп. — Мн.: ИП «Экоперспектива», 1999. — 498 с.

**М. Д. Ганаба**, аспірант<sup>1</sup>, асистент,  
Національний аграрний університет

## ДО ПИТАННЯ ЗБОРУ І АНАЛІЗУ КОНКУРЕНТНОЇ ІНФОРМАЦІЇ

Сучасна практика ототожнює успішну підприємницьку діяльність у будь-якій сфері з поняттями конкурентна перевага, стратегія, процес стратегічного планування, стратегічний менеджмент тощо. При цьому, навіть визнані вчені, такі як Генрі Мінтцберг і Том Петерс, стверджують, що стратегічне планування, як таке що порівняно недавно почало впроваджуватись у світову та вітчизняну практику, повинне бути замінене властивістю стратегічного мислення [6]. Крім того, у сучасному безперервно-мінливому світі конкуренції, стратегічне планування (як поступовий, поетапний процес) витісняється динамічним та інноваційним підходом до прийняття рішень і поведінки на ринку [1, 4].

Сьогодні стратегічне мислення необхідне тому, що підприємства ведуть конкурентну боротьбу у все більш глобальному, постіндустріальному конкурентному середовищі, що базується на знаннях та інформації, залишивши у минулому столітті більш статичне «побутове», індустріальне конкурентне середовище. Необхідність стратегічного мислення підтверджується потребою термінового удосконалення існуючих та впровадження новітніх способів збору та використання конкурентної інформації.

У той час як стратегія та планування може підказувати підприємству, в якому напрямку необхідно рухатись і де кінець обраного шляху, достовірні дані про конкурентів інформують про ймовірність появи прихованих небезпек і дають змогу керівництву підприємства їх уникнути. Прийняття ж правильних рішень залежить від якості доступної інформації. Дані про суперника, нові тенденції і т.п. часто є вирішальною межею, що відділяє процвітання підприємства від його краху.

Тобто, йдеться про значення і одержання конкурентної інформації. Конкурентна інформація (CI — competitive intelligence)

---

<sup>1</sup> Науковий керівник д-р екон. наук, професор В. К. Савчук.

часто розглядається як відносно новий підхід, що зародився у 80-х роках минулого століття. Своєму зародженню він завдячує дослідженням у сферах економіки, маркетингу, військової теорії та продовжує розвиватись з даних основних джерел у окремій функції, властиву тільки модерним підприємствам. Конкурентний підхід до інформації має достатній концептуальний розвиток, а також практичну, історичну та емпіричну підтримку, щоб трансформуватись в окремий науковий напрямок. І хоча й дотепер існують деякі сумніви щодо актуальності виділення конкурентної інформації як окремої науки, наприклад, як бухгалтерський облік, вона продовжує розвиватись у даному напрямку [3,4].

Інформація про конкурентів може бути отримана в результаті збору, оцінки, аналізу, інтегрування та інтерпретації всіх доступних даних, виділена як продукт, а також віднесена до цінностей підприємства (у діючій системі цінність трансформується у конкурентну перевагу і приносить додатковий ефект [5]). При цьому вона повинна відповідати аспектам потреби в ній головних менеджерів та бути безвідкладною або потенційно важливою у прийнятті рішень.

Визначення конкурентної інформації дозволяє розв'язати три важливих завдання:

- відокремлює конкурентну інформацію від простої інформації (практично неоціненого матеріалу);
- підкреслює динамічну та циклічну природу конкурентної інформації;
- виводить на перше місце взаємодію вищого керівництва підприємства з працівниками служб збору конкурентної інформації.

Конкурентна інформація потрібна для мінімізації невизначеності і ризику в сферах прийняття рішень. Нерідко, рішення, що є правильними для підприємства, будуть залежати від того, наскільки швидко стане можливим виявити проблемні ситуації. У свою чергу, вибір оптимального рішення залежить від можливості прогнозування ймовірних наслідків. Отже, як тільки визначено напрямки дій підприємства, стає необхідним знання, а що може статись, якщо внести зміни чи доповнення до прийнятого рішення.

Конкурентна інформація охоплює потенційні ефекти (наприклад, загрози й можливості), що можуть бути наслідком взаємодії зовнішніх елементів бізнесового середовища, і впливати на поточну конкурентоспроможність та конкурентоспроможність підприємства в майбутньому (рис. 1).

Враховуючи наведені фактори ми пропонуємо таке визначення. Конкурентна інформація — це систематичний процес збору, обробки та аналізу інформації про діяльність конкурентів, ділового середовища конкурентів, їх бізнес-тенденцій та цілей з метою завоювання підприємством конкурентних переваг. Іншими словами, конкурентна інформація, — це, з етичної та юридичної точки зору, багатоступеневий процес, який може зробити підприємство головним гравцем, або видалити його з гри.

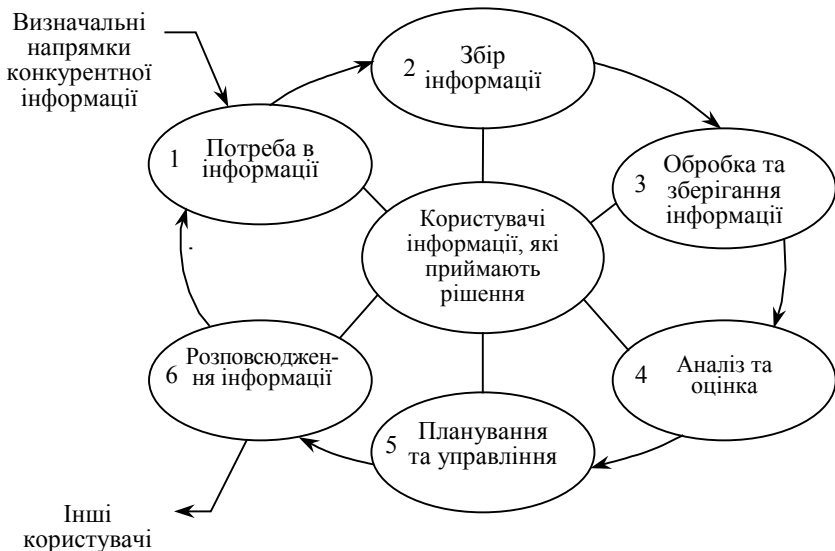


Рис. 1. Цикл конкурентної інформації

Рушійною силою проведення конкурентного аналізу є необхідність кращого розуміння роботи конкурентів для прийняття управлінських рішень і розробки стратегії, яка виявляє таку конкурентну перевагу, що дозволить досягти значних результатів у порівнянні з конкурентами. Висновки з проведеного аналізу повинні стати діючими, тобто орієнтованими на майбутнє, вони повинні допомагати управлінцям розробляти кращі конкурентні стратегії, забезпечувати краще розуміння ситуації, ніж це в конкурентів, виявляти існуючих та майбутніх конкурентів, їх плани та стратегії. Особлива роль аналізу полягає у досягненні кращих ділових результатів. За останні роки, за певних об'єктивних причин, знаходження таких результатів з конкурентного аналізу стало ще важливішим чинником конкурентоспроможності. Основними з них Фляйшер К., Бенсуссан Б. вважають такі.

По-перше, глобалізація підвищила абсолютний рівень конкуренції існуючої на більшості ринків. У минулому конкурент міг володіти конкурентними перевагами тільки завдяки перебуванню в потрібний час у потрібному місці. Більшість географічних, фізичних та соціополітичних бар'єрів зникли з прогресуючим розвитком у сферах зв'язку, торгової політики, технологій та логістики. Нові конкуренти швидко з'являються де хочуть і в потрібний час, коли дані бар'єри зникають, і дуже часто вони застосовують абсолютно нову зброю конкурентної боротьби.

Не можна більше чекати від конкурентів, що вони будуть конкурувати за встановленими правилами, чи за допомогою відомих засобів

боротьби. Досить часто форма конкуренції може здаватись не логічною, не науковою, або навіть не етичною, однак бути законною і діючою. Внаслідок цієї нової глобальної конкуренції потреба розуміння конкурентів та змісту їхньої діяльності все більше загострюється.

По-друге, глобальна економіка майже завжди означає — інформована економіка. Підприємства проводять збір різного роду даних та інформації, але, зазвичай, вони не розуміють того, що поінформованість, — це не одне й те ж саме, що інформація. Сьогодні, завдяки вдосконаленню каналів зв'язку, інформація доступна в таких обсягах, про які раніше й годі було сподіватись. Інформація у вигляді «надлишкової пропозиції» приймає форму беззмістовного потоку. Досягнення ж підприємством конкурентної переваги вимагає від нього унікального використання даних та інформації, побудови впорядкованості серед хаосу, різноманіття та трансформації знань, спрямування їх у відповідне русло.

Поінформованість — це можливість діяти, майже завжди вона має прихований характер. Це значить, що окремі працівники знають більше, ніж вони можуть сказати про що-небудь. Сьогодні, як ніколи раніше, поінформована економіка несе в собі усвідомлення того, що підприємствам для втримання конкурентної переваги необхідно далі розвивати свої можливості, ресурси, компетенцію і обов'язково підтверджувати свій рівень конкурентоспроможною продукцією.

По-третє, нова економіка характеризується розширенням можливостей до копіювання та підробки; таким чином, ніколи в минулому, у підприємств ще не було таких великих можливостей швидко переймати більшість ознак нової продукції чи послуги, що пропонує її конкурент. Набагато простіше «виготовляти за шаблоном» нову продукцію, тому що для забезпечення державного захисту нового товару чи послуги, наприклад, авторського права, патентів, торгових марок і т.п., потрібно багато часу та інформації. Проблема знайдення такої інформації зменшується тоді, коли уряди та міжнародні агентства повинні ділитися між собою такими даними для забезпечення законного існування нової пропозиції.

По-четверте, значно підвищилась складність та швидкість ринкового середовища. Основою зміни ринку є зв'язок та інформаційні технології, що забезпечують все швидший обмін даними. Про те, здатність самої людини до обробки даних залишається, в основному, незмінною. Сьогодні в більшості офісів підприємств проводяться такі розрахунки, що десять років тому були під силу тільки суперкомп'ютерам. Період часу, необхідний для виведення на ринок нової продукції, значно скоротився, більше того, щоб залишатися попереду своїх конкурентів, фірми повинні продовжувати його скорочувати з одночасним розширенням асортименту нової продукції. Щоб не втрачати своєї цінності, конкурентна інформація та аналіз повинні служити користувачеві. Це означає, що даний процес повинен бути направлений, перш за все, на виявлення та розуміння потреб користувачів інформацією для прийняття рішень чи розробці політики. Рис. 2 показує місце та роль аналізу в

процесі збору та оцінки конкурентної інформації. Однак, часто трапляються ситуації, коли користувачі не готові чітко виразити свої власні вимоги, або вони можуть зовсім не знати, що їм справді потрібно. Внаслідок цієї особливості постає необхідність спеціалістом конкурентного аналізу встановлення та підтримки постійного діалогу з основними спеціалістами, покликаними вести загальну політику [4].

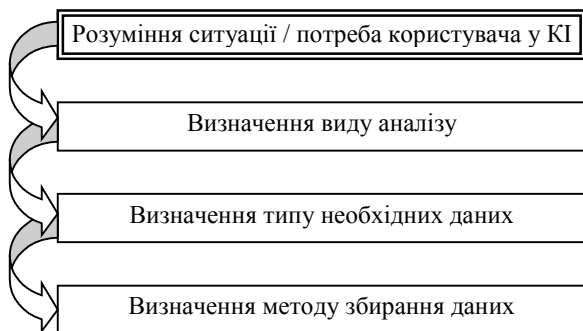


Рис. 2. Місце аналізу конкурентної інформації

Для встановлення фахівцем конкурентної інформації тісної співпраці з спеціалістами у сфері прийняття рішень, аналіз повинен бути нерозривно пов'язаним з поточними та стратегічними цілями організації. Цього можна досягти тоді, коли до співпраці залучаються лінійні менеджери. Тому що більш послідовні суб'єкти вищого керівництва не прагнуть мати більше даних, фактів та інформації, особливо якщо вона не відібрана й проаналізована. Навпаки, їм потрібно отримувати своєчасні результати точного та повного аналізу, що допомагає їм у формуванні та впровадженні стратегій.

На думку Геррінга [6, с. 70—73] розрізняють декілька напрямків аналізу конкурентної інформації:

- унеможливлення «сюрпризів» для підприємства шляхом вчасного попередження;
- підтримка процесу прийняття рішень;
- оцінка конкурентів і спостереження за ними;
- оцінки конкурентної інформації для розробки, планування та стратегії;
- включення важливої складової збору і представлення інформації.

Таким чином, на протязі останніх років нам доводиться спостерігати значне збільшення швидкості, охоплення та всесторонності аналізу конкурентної інформації завдяки розвитку комп'ютерних, дисплейних, інтерактивних інструментів та засобів моделювання.

Отже, досконала конкурентна та стратегічна інформація потребує ефективного аналізу. Успішний діловий та конкурентний аналіз, в свою чергу, потребує докорінного розуміння умов зовнішнього середовища,

галузей промисловості та підприємств. Окрім цього, все це досягається тільки завдяки досвіду, переконливим достовірним даним та інформації, правильним вибором і застосуванням аналітичних методів та організаційно встановлених моделей та способів конкуренції.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Аграрна реформа в Україні / П. І. Гайдуцький, П. Т. Саблук, Ю. О. Лупенко та ін.; За ред П. І. Гайдуцького. — К.: ННЦ ІАЕ, 2005. — 424 с.
2. *Котлер Ф., Армстронг Г., Сондерс Д., Вонг. В.* Основы маркетинга: Пер. с англ. — 2-е европ. изд. — М.; СПб.; К.; Издательский дом «Вильямс», 2003. — 944 с.: ил.
3. *Мельгуй А. Э.* Формирование учетно-аналитической информации на предприятии. — Брянск, 2003. — 129 с.
4. Стратегический и конкурентный анализ. Методы и средства конкурентного анализа в бизнесе/Фляйшер К., Бенсуссан Б. — М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2005. — 541 с.
5. *Фатхутдинов Р. А.* Управление конкурентоспособностью организации. Учебник. — 2-е изд., испр. и доп. — М.: Эксмо, 2005. — 544 с.
6. *Herring J.* (1996) «Creating the intelligence system that produces analytical intelligence». In B. Gilad & J.Herring (Eds.), *The art and science of business intelligence analysis* (pp.53—81). Greenwich, CT: JAI Press.
7. *Mintzberg H.* (1994). *The rise and fall of strategic planning*. New York, NY: Free Press/
8. *Ohmae K.* (1982). *The mind of the strategist — The art of Japanese business*. New York: McGraw-Hill.
9. *Porter M.* (1996). «What is strategy?» *Harvard Business Review*, November-December. Vol.96, Issue 6, pp.61—78.

**О. С. Герасименко**, аспірант,  
Київський національний економічний університет  
імені Вадима Гетьмана

## ПРИНЦИПИ КОНСОЛІДОВАНОЇ ФІНАНСОВОЇ ЗВІТНОСТІ

Стрімкі зміни, невловимий рух, постійні нововведення характерні для сучасного розвитку української економіки. В прагненні наздогнати вже давно пануючі в розвинутих країнах тенденції, ми часто не замислюємось про те, що втрачаємо в перегонах. Адже кількість ще не означає якість, швидше не значить вчасно, по-західному — не завжди добре. Прагнення не завжди приводять до очікуваного результату.

Саме так можна охарактеризувати ситуацію, що склалась із питаннями, які пов'язані з поняттям «група підприємств», з їх організацією, діяльністю, складанням звітності, спеціальної звітності, яка має назву «консолідована фінансова звітність».

Створивши «з нуля» такі підприємства, визначивши загальні їх основи, увівши новий різновид звітності, держава «переключилась» на